

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA EN LA PRESTACIÓN DEL
SERVICIO GIROS POSTALES EN LA EMPRESA CONSUERTE AÑO 2014

ADRIANA PATRICIA MÉNDEZ SARAY

LUZ ELENA ESPINAL ÁLZATE

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

Villavicencio, Colombia

2014

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA EN LA PRESTACIÓN DEL
SERVICIO GIROS POSTALES EN LA EMPRESA CONSUERTE AÑO 2014

ADRIANA PATRICIA MÉNDEZ SARAY

LUZ ELENA ESPINAL ÁLZATE

Trabajo de grado Para optar el título de

ESPECIALISTA EN FINANZAS

Trabajo de grado orientado por

Mg. HERNAN MORALES LOPEZ

Asesor Financiero

Mg. MARIA CRISTINA OTERO GOMEZ

Asesora Metodológica

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

Villavicencio, Colombia

2015

LISTAS DE AUTORIDADES ACADEMICAS

OSCAR DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ

Rector

WILTON HORACIO CALDERÓN CAMACHO

Vicerrector Académico

DEIVER GIOVANNY QUINTERO REYES

Secretario General

JUAN CARLOS LEAL CÉSPEDES

Decano Facultad De Ciencias Económicas

CARLOS LEONARDO RIOS VIASUS

Director de Escuela Economía y Finanzas

WILSON GIRALDO PEREZ

Director Centro de Investigaciones

MARÍA DEL CARMEN RUIZ SÁNCHEZ

Directora Especialización en Finanzas

NOTA DE ACEPTACION

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Villavicencio, 26 de febrero de 2015

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	6
INTRODUCCIÓN	8
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. OBJETIVO GENERAL.....	14
3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
4. MARCO REFERENCIAL.....	15
4.1. MARCO TEÓRICO.....	15
4.2. MARCO CONCEPTUAL	19
4.3. MARCO LEGAL.....	20
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
6. DESARROLLO	24
6.1. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	24
6.2. ESTUDIO DE MERCADO ANÁLISIS INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	28
6.2.1. <i>Análisis de Oferta del servicio</i>	28
6.2.2. <i>Oferta en los servicios de giros postales</i>	29
6.2.3. <i>Productos sustitutos</i>	32
6.2.4. <i>Tarifas de los productos sustitutos</i>	33
6.2.5. <i>Análisis de demanda del servicio</i>	35
6.2.7. <i>Formación de precio</i>	39
6.2.8. <i>Canal de distribución</i>	40
6.3. ESTUDIO FINANCIERO	42
6.3.1. <i>Estructura del análisis financiero</i>	42
6.3.1.1. Proyección de ingresos	42
6.3.1.2. Proyección de costos	45
6.3.1.3. Estado de resultados proyectado a 5 años.....	48
6.3.1.4. Flujo de efectivo proyectado a 5 años	48
6.3.1.5. Simulación del VPN del proyecto en un escenario pésimo	51
6.4. CONTINUIDAD DE LA ALIANZA COMERCIAL ENTRE CONSUERTE Y SUPERGIROS	53
7. CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	58
ANEXOS.....	59
REFERENCIAS	63

Agradecimientos

El presente trabajo fue realizado bajo la supervisión de la docente María Cristina Otero y a la directora de la especialización María del Carmen Ruiz, quienes contribuyeron al estudio de factibilidad económico y financiero en la prestación de servicios giros postales en Consuerte, agradeciendo por el tiempo, dedicación que tuvieron para que esta investigación terminara de manera exitosa.

Igualmente agradecemos a la empresa Consuerte s.a. al señor Jairo Patiño y demás compañeros de trabajo, quienes dieron su apoyo y confianza para el buen desarrollo de este proyecto.

A Dios por brindarnos la oportunidad de vivir, por permitirnos desarrollar nuestros proyectos cada día y guiarnos por el camino que ha trazado para nosotros.

Listas De Figuras y Tablas

Gráfica 1. Historia de CONSUERTE en el departamento del Meta.	24
Gráfica 2 Mapa de cobertura en la red comercial y tecnológica de CONSUERTE	25
Gráfica 3 Organigrama de CONSUERTE S. A.....	27
Gráfica 4 Operadores de servicio de giros postales nacionales.....	29
Gráfica 5 Recibo o envío de dinero en el departamento del Meta.	36
Gráfica 6 Preferencia de la red para realizar un giro.	37
Gráfica 7 monto de giros enviado.	37
Gráfica 8 Frecuencia con la que realiza una operación de giro en este lugar.....	38
Gráfica 9 Tendencia de Números de operaciones en giros postales.....	42
Gráfica 10 Número de transacción de giros postales proyectadas por año	44
Tabla 1 Porcentaje de crecimiento en ingresos por giros en el departamento de Meta.....	12
Tabla 2 Participación de giros con relación a los otros Ingresos- Consuerte	12
Tabla 3 Aliados a 4-72 en Colombia.....	30
Tabla 4 Competencia de operadores de giros portales en el departamento del Meta.....	31
Tabla 5 Productos sustitutos de los giros postales.....	33
Tabla 6 Tarifas de envíos de giros por entidad financiera.....	34
Tabla 7 Montos a enviar y tarifas 4-72.....	39
Tabla 8 Comparativo de precios giros postal y T-giros Colpatria.....	39
Tabla 9 Puntos de venta CONSUERTE y puntos de venta de los principales competidores.....	41
Tabla 10 Calculo de XY & X2	43
Tabla 11 Ingresos proyectados por Giros postales	45
Tabla 12 Lista de inductores en el calcular los costos por actividad.....	46
Tabla 13 Costos asociados al inductor	46
Tabla 14 Porcentaje de tiempo dedicado por áreas a la operación de giros postales	47

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA EN LA PRESTACION DEL SERVICIO GIROS POSTALES EN LA EMPRESA CONSUERTE AÑO 2014

Introducción

Colombia en los últimos años ha presentado variación en el sector financiero y la dinámica del movimiento de los recursos disponibles, de igual forma los consumidores han cambiado sus patrones de consumo respecto a la fluidez y la disponibilidad inmediata del efectivo, situación que ha ocasionado la diversificación de los medios a los cuales se accede a las transacciones financieras, encontrándose en el mercado los llamados, servicios de giros postales. Hasta el año 2009 la administración de estos servicios correspondía de manera exclusiva al Estado, entrada la Ley 1369 del 2009 permitió que los operadores privados prestaran el servicio, dinamizando el sector y logrando un mayor cubrimiento en los municipios del país.

SUPERGIROS S.A. se constituyó para el año 2009 como empresa de orden nacional, prestando el servicio de traslado de dinero en todo el país, en la modalidad de giros postales de pago, además es un operador oficial autorizado por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para los mismos. Su estrategia de operación se lleva a cabo por alianzas comerciales.

Debido a que la infraestructura financiera, logística, y tecnológica de las empresas de chance era muy similar a lo que en ese momento requería Supergiros para operar, se realizó una alianza estratégica con estas empresas para que a través de ellas, se prestara el servicio en sus puntos de venta como colaboradores, teniendo gran acogida en el gremio, para lo cual se fueron

incorporando nuevos concesionarios, permitiendo pasar de 68 oficinas a finales del 2006 a más de 10.000 en Julio del 2014.

CONSUERTE es la concesionaria autorizada para la explotación de apuestas permanentes en el departamento del Meta y formó parte de la alianza comercial de SUPERGIROS, legalizado a través del convenio de colaboración empresarial donde CONSUERTE aportó la red comercial, infraestructura física y recursos económicos y SUPERGIROS la concesión del giro postal y la red tecnología para prestar el servicio de giros postales.

CONSUERTE se obliga a ser operador exclusivo de SUPERGIROS para la prestación de giros enviados y recibidos en el departamento del Meta. Este convenio para CONSUERTE se basó en la generación de ingresos adicionales por la explotación de su red comercial, sin embargo, durante la puesta en marcha del mismo, no se adelantaron estudios financieros que reflejaran la sustentabilidad y rentabilidad de la alianza.

1. Formulación del problema

1.1. Descripción del Problema

Desde la celebración del convenio han transcurrido cinco años de la alianza comercial entre Consuerte y Supergiros, que tiene como objeto prestar el servicio de giros postales en el departamento del Meta y no se han realizado estudios que evidencie un cambio en la estructura de los estados financieros, por lo cual surge la necesidad de evaluar económica y financieramente la línea de giros postales, para determinar la rentabilidad para los accionistas y a su vez permita la toma de decisiones administrativas y de inversión.

Pregunta de investigación

¿Cuáles han sido los resultados financieros obtenidos por CONSUERTE a partir de la alianza comercial con SUPERGIROS en los últimos cinco años?

2. Justificación

De acuerdo al informe titulado “*Análisis del mercado relevante para el servicio de giros postales nacionales*”, del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, los giros postales para el año 2009 representa alrededor del 0.8% del P.I.B. Para el mismo año se comparó el monto de los servicio de giros postales con el efectivo en circulación en la economía y represento el 15%, mientras que comparado con el efectivo en cuentas de ahorros en Colombia represento el 6%.

La tendencia que explica la preferencia por la circulación del dinero por agentes no bancarizados, obedece a las condiciones geográficas en algunas zonas del país donde la bancarización se encuentra en un nivel medio de los estándares internacionales, influenciado por la cultura y dinámica propia de la actividad económica.

El comportamiento de giros en del departamento del Meta a través de la red CONSUERTE tal como se observa en la tabla 1 ha tenido altas tasas de crecimiento desde el año 2010. Para el año 2013 la tasa de crecimiento fue tan solo del 37% comparado con los años 2010 al 2012 que obedece al conflicto interno que sostuvo el gremio de las apuestas permanentes a nivel nacional. Esta división afectó las operaciones en el Meta teniendo en cuenta que los giros enviados ya no tenían cobertura en los departamento de Cundinamarca, Antioquia y la zona del eje cafetero, no obstante, en el mes de julio del año 2014 se concertó nuevamente la unión nacional del gremio de apuestas, lo que le permitió a Consuerte nuevamente tener cobertura nacional en los giros postales enviados.

Tabla 1 Porcentaje de crecimiento en ingresos por giros en el departamento de Meta.

Año	Ingresos	% crecimiento
2013	8,798,228,498.13	37%
2012	6,417,438,120.15	108%
2011	3,083,935,541.07	177%
2010	1,115,095,336.88	100%

Fuente. Estados financieros año 2013, CONSUERTE

En la tabla 2 se observa que en los ingresos diferentes a las apuestas permanentes, el ingreso con mayor participación son los giros postales que representan el 68.6% para el año 2013 con relación al total de los ingresos generado por Consuerte.

Tabla 2 Participación de giros con relación a los otros Ingresos- Consuerte

Concepto	2013	%	2,012	%
Utilidad en giros	8,798,228,498	68.6%	6,417,438,120	50,0%
Utilidad en venta recargas	1,968,296,370	15.3%	1,707,260,252	13,3%
Utilidad en baloto	117,769,060	0.9%	172,659,093	1,3%
Utilidad venta súper astro	675,145,167	5.3%	605,239,244	4,7%
Ingresos subarriendos l	73,771,546	0.6%	60,753,979	0,5%
Ingreso micro seguros	0	0.0%	483	0,0%
Venta kit celular y otros	40,023,741	0.3%	47,961,707	0,4%
Venta excluida	7,750,014	0.1%	76,556	0,0%
Lotería en línea	163,030,720	1.3%	139,223,495	1,1%
Comisión EMSA	76,881,531	0.6%	51,045,360	0,4%
Comisión cofrem	312,235,510	2.4%	285,983,096	2,2%
Otros productos	33,036,330	0.3%	10,844,814	0,1%
Comisión contrato colaboración. Loticolombia	117,526,783	0.9%	0	0,0%
Venta lotería física	432,093,000	3.4%	0	0,0%
Participación gtech	2,743,290	0.0%	0	0,0%
Comisión llanogas	4,412,725	0.0%	0	0,0%
Comisión acueducto y alcantarillado	1,527,895	0.0%	0	0,0%
Totales	12,824,472,180		9,498,486,199	

Fuente. Estados financieros año 2013, CONSUERTE

Como se observó en las tablas 1 y 2 los ingresos por los giros postales es un producto que impacta significativamente en la generación de ingresos para la compañía, por eso el presente trabajo pretende realizar un estudio factibilidad económica y financiera, que se llevará a cabo mediante el análisis de mercado, el estudio técnico y financiero, siendo una herramienta para la toma de decisiones de la administración.

3. Objetivo General

Realizar un estudio de factibilidad económica y financiera que le permita a CONSUERTE determinar la viabilidad en la prestación del servicio de giros postales en el departamento del Meta

3.1. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de análisis de mercado, en la prestación del servicio de giros postales en departamento del Meta.
- Calcular los indicadores de rentabilidad por la prestación de giros recibidos y pagados en el departamento del Meta por CONSUERTE.
- Determinar la continuidad de la alianza comercial entre CONSUERTE y SUPERGIROS, a partir de los hallazgos obtenidos.

4. Marco Referencial

4.1. Marco Teórico

Actualmente el desarrollo tecnológico y la apertura de mercados, ha hecho que las empresas tengan que adaptarse al entorno económico, por consiguiente, es oportuno recordar que los mercados abiertos para bienes, servicios e inversión ayudan a los países a usar sus recursos humanos y físicos, de la forma más eficiente; centralizando de ese modo su operación donde es más competitiva; a medida que el comercio se fomenta trae mayor desarrollo en la productividad de las empresas.

De esto se deduce que una parte importante de los beneficios del comercio proviene de la propia liberalización de un país. Pero los beneficios aumentan cuando se mejora el acceso a otros mercados en el contexto de negociaciones comerciales multilaterales, una de ellas hace referencia a las alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas son un fenómeno que ha experimentado un notable aumento en los últimos años. El motivo viene dado por los cambios que está experimentando el entorno internacional. Es decir, el proceso de globalización determina la creación de alianzas, convirtiéndose en un elemento esencial para crear y mantener ventajas competitivas. Es en este contexto internacional, donde la cultura juega un importante papel en cuanto a la gestión de las relaciones que se establecen en las alianzas estratégicas internacionales. (Arenas Gaitán & García Cruz, 2007)

Las alianzas son un modelo de colaboración importante de muchas empresas debido a las ventajas de conservar recursos, compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir y mejorar competencias, ganar poder y movilidad de mercado y crear opciones para futuras inversiones

(Eisenhardt & Schoonhoven, 1996); son la tendencia de organización futura debido a la fuerte competencia global, el incremento de riesgos y el crecimiento vertiginoso del cambio tecnológico (Anderson, 1990). De igual forma pueden constituir un esfuerzo por “hacer negocios de manera diferente” y existe cinco aspectos a considerar como son descomponer cadena de valor, reconfigurar la cadena de valor, repotenciar los recursos propios y de los socios, crear opciones de retirada y mantener opciones de estrategia (Harvard business school, 1995). Por ende se convierte en un instrumento en la economía que ha contribuido al desarrollo sostenible de proyectos que ayudan al crecimiento de la misma. En los últimos años, en el contexto internacional grandes compañías han realizado alianzas entre sí lo cual les ha permitido desarrollar una actividad específica.

Un ejemplo conocido a nivel mundial hace referencia a la multinacional McDonald's con sus famosas hamburguesas, las cuales únicamente se venden acompañadas de la bebidas Coca-Cola. Con ello la conocida empresa de refrescos no sólo gana un socio líder en el sector que mueve millones de litros de su producto, sino que además la marca Coca-Cola figura en toda la publicidad de McDonald's. De este modo, Coca-Cola no paga nada por esto, pero sí se lucra de los beneficios. (Bejarano, 2010).

En Colombia, también se han presentado estas alianzas. Hace 50 años, cuando en Suministros de Colombia (Sumicol) iniciaron proporcionando insumos para la industria de la locería, pensaron en que esa sería su actividad definitiva. Sin embargo, el acelerado crecimiento del mercado, la llevaron no solo a ampliar su portafolio sino a buscar aliados estratégicos desde el campo de la investigación y la innovación. Es así como nace la alianza entre Sumicol y el Grupo De Coloides, de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Antioquia. Desde hace 2 años ambas partes trabajan para darle valor agregado a la materia prima

con las que elaboran productos para la construcción, pero además quieren incursionar en el área de alimentos, medicinas, agroindustria y cosmetología. (El Colombiano S.A & CIA S.C.A ,2013)

Otra alianza importante es la apuesta que hace Pavco, en sus 50 años, en materia de responsabilidad social y que le ha permitido impactar en las comunidades vecinas a su sitio de trabajo. En el norte del Cauca, por ejemplo, trabaja en alianza con otras firmas, alcaldías locales y el Gobierno Nacional a través del Departamento de Prosperidad Social. Concretamente, dice Adriana García, gerente de Responsabilidad Social de Pavco, “logramos en el municipio de Guachené intervenir la infraestructura de la institución educativa de Barragán, que beneficia a 500 niños y jóvenes”. La inversión fue de 2.100 millones de pesos, de los que Pavco aportó 600 millones; Unicef 30 millones, y la alcaldía local el valor restante.

Con el Proyecto Hydros, liderado por el Grupo Mexichem, al que pertenece Pavco, se ha logrado en escuelas y colegios sensibilizar a los niños sobre el tema del cuidado del agua, para que se conviertan en multiplicadores de su protección y ahorro (Portafolio, 2013)

Para finalizar se citan ejemplos visibles como son Grupo Nutresa que posee el 40% de Bimbo de Colombia S.A y Alpina que posee el 30% de La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A, que han contribuido al desarrollo de la economía colombiana, demostrando que este tipo de uniones financieras y económicas le dan una dinámica al rumbo de los negocios colombianos.

Por otra parte, teniendo en cuenta el carácter internacional de las alianzas, llama la atención el elevado índice de fracaso entre las alianzas estratégicas realizadas por empresas de diferentes nacionalidades (Day, 1995), probablemente la cultura nacional de los participantes

puede ser una variable que contribuya a su explicación. Como han demostrado múltiples investigaciones, desde un punto de vista de Marketing Internacional las diferencias culturales entre las partes tienen importantes repercusiones a la hora de elegir mercado (Arenas Gaitán & García Cruz, 2007).

Los giros postales nacionales en Colombia empezaron a realizar alianzas estratégicas con empresas privadas para poder unir fuerzas y fortalecer el mercado, en el caso de 4-72 busca generar alianzas estratégicas con empresas del sector público y privado, cuyo objeto social se encuentre relacionado con las actividades de consultorías, diagnóstico y ejecución de soluciones relacionadas con la gestión documental y archivística, soporte, mantenimiento y directriz técnica en los procesos archivísticos de recepción, verificación, radicación, depuración, clasificación, indexación, tablas de retención documental, microfilmación y digitalización de documentos y archivos, con las correspondientes herramientas de software y hardware que permitan adelantar los diferentes procesos, con aquellas compañías interesadas en realizar aportes técnicos, operativos o de cualquier orden para el desarrollo de un negocio específico, bajo criterios de calidad y eficiencia.

En mayo del 2009 un grupo de empresarios se une para establecer como compañía a SUPERGIROS S.A, cuyo objetivo principal es el traslado de dinero a nivel nacional en la modalidad de GIROS postales.

Sus operaciones comenzaron en los departamentos de Nariño y Chocó a través de las empresas concesionarias de chance. Adicionalmente se dio apertura a 19 oficinas propias en Cali, Medellín, Quibdó, Pereira, Armenia, Bogotá, Neiva, Montería, Cartagena, Sincelejo, Puerto Asís, Mocoa, La Hormiga, y Pasto, entre otras.

Debido a que la infraestructura financiera, logística, y tecnológica de las empresas de apuestas permanentes era muy similar a lo que en ese momento requería Supergiros para operar, se realizó una alianza estratégica con estas empresas para que a través de ellas, se prestara el servicio en sus puntos de venta como colaboradores, teniendo gran acogida en el gremio, para lo cual se fueron incorporando nuevos concesionarios, lo que permitió pasar de 68 oficinas a finales del 2006 a más de 10.000 en Julio del 2014.

En virtud de su experiencia, Súper GIROS S.A. fue habilitada por un periodo de diez años, como la primera empresa privada plenamente autorizada por el gobierno colombiano para la prestación del servicio postal de pago de giros nacionales. (Supergiros, 2014)

4.2. Marco Conceptual

Alianza estratégica: Son las relaciones voluntarias entre organizaciones en uno o varias esferas de actividad en el que ambas partes regulan su comportamiento futuro a través de la mutua tolerancia. (Gulati, 1998).

Servicios postales: Consisten en el desarrollo de las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales a través de redes postales, dentro del país o para envío hacia otros países o recepción desde el exterior.

Son servicios postales, entre otros, los servicios de correo, los servicios postales de pago y los servicios de mensajería expresa. (Superintendencia de industria y comercio)

Postales de Pago. El Servicio Postal de Pago Servicio es el servicio mediante el cual se ordenan pagos o envíos de dinero a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras. Se consideran servicios postales de pago entre otros: giros nacionales, giros internacionales.

Operador de servicios postales. Es la persona jurídica que mediante licitación pública es habilitada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que ofrece al público en general servicios postales, a través de una red postal. Los operadores de servicios postales pueden tener tres categorías:

1. Operador Postal Oficial o Concesionario de Correo.
2. Operador de Servicios Postales de Pago
3. Operador de Mensajería Expresa

Operador Postal Oficial o Concesionario de Correo. Un Operador Postal Oficial o Concesionario de Correo es la persona jurídica, habilitada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que mediante contrato de concesión, prestará el servicio postal de correo y mediante habilitación, los servicios de Mensajería expresa y servicios postales de pago, a nivel nacional e internacional. El operador postal oficial de manera exclusiva prestará el servicio postal universal, la franquicia, el servicio de giros internacionales y el área de reserva

Operador de Servicios Postales de Pago. Un Operador de Servicios Postales de Pago es la persona jurídica, habilitada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para prestar servicios postales de pago.

4.3. Marco Legal

En Colombia el operador postal oficial es Servicios Postales Nacionales opera bajo la marca 4-72, empresa pública, vinculada al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, creada bajo la forma de sociedad anónima y con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal. Conforme a lo establecido en el parágrafo 1º del artículo 38 de la Ley

489 de 1998, su organización, funcionamiento y en general el régimen jurídico de sus actos, contratos, servidores y las relaciones con terceros es el previsto para las empresas industriales y comerciales del Estado, las cuales de acuerdo con los artículos 85, 86, y 93 de la Ley 489 de 1998, desarrollan sus actividades de acuerdo con las reglas de derecho privado con las excepciones que consagre específicamente la ley.

La actividad de giros postales nacionales se rige por la ley 1369 del 2009 y la resolución 3038 del 2008 de Comisión de Regulación de Comunicaciones. Asimismo, le es aplicable el régimen general de protección al consumidor y sus normas complementarias en lo no previsto en aquella.

Mediante Resolución 1215 de 2014, emanada del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic), Súper GIROS S.A. tiene licencia oficial como Operador Postal de Pago, cuya vigencia inició el 9 de Julio de 2014 (Supergiros). Supergiros para prestar el servicio de giros postales en todo el territorio nacional celebra contratos de Joint venture “una unión o agrupación de dos o más personas, naturales o jurídicas, sin el propósito de formar una sociedad, para realizar una operación concreta en búsqueda de beneficios” (Arrubla, 2005, p. 243) con cada una de las empresas de apuestas permanentes, en el departamento del Meta suscribe contrato de acuerdo empresarial con Consuerte asumiendo los riesgos de manera conjunta.

Este tipo de contratos que se celebra aunque la ley no los regula en sus elementos esenciales particulares, ahí su atipicidad, no los prohíbe, por lo tanto de acuerdo al principio de la autonomía de la voluntad privada y de acuerdo a la flexibilidad de la ley mercantil (Código de Comercio Artículo 864), están dotados de plena validez siempre y cuando no se encuentre vicio alguno en sus elementos generales.

En Colombia se caracteriza por manejar este tipo de asociación en la contratación estatal consagra que las entidades administrativas pueden celebrar los contratos y acuerdos que permitan la autonomía de la voluntad y requieran para el cumplimiento de los fines estatales. (Ley 80, 1993). Pero eso no es suficiente. Se observa adicionalmente que los tratadistas colombianos como Jaime Arrubla Paucar (2005) y Alejandro Bonivento (1999), recopilan las categorías generales conceptuales sin entrar a explicar la realidad contractual en Colombia.

En cuanto a la Jurisprudencia ha tratado de definir las características propias de estas asociaciones, indicando que debido a que no implica ningún tipo de contrato, los socios tienen una responsabilidad compartida, igualitaria, ya sea que se presenten consecuencias positivas o negativas en la ejecución del contrato. (Corte Suprema de Justicia, 1936).

Pero si en la ejecución de un contrato surge un conflicto entre las partes asociadas y es una autoridad judicial quien va a dirimir dicha controversia, es posible que aplique la normatividad de una figura jurídica semejante que pueda ser utilizada. (Zaldivar, 1986).

En Colombia el régimen jurídico aplicar a los contratos de riesgo compartido o joint venture es aún incierto, al respecto la Honorable Corte Suprema de Justicia en sentencia publicada en la Gaceta Judicial No.XXVI de Mayo 31 de 1938 dijo:

“Las relaciones convencionales que no encajan dentro de ninguno de los tipos reglamentados de contratos, se aprecian por analogía del tipo contractual afín al punto de vista jurídico pertinente, o por los Principios generales del derecho de las obligaciones y contratos, y a título complementario por el arbitrio judicial. Bien entendido que estos

criterios no han de violentar la voluntad libremente configurada de las partes dentro de los amplios límites a ella trazadas por el legislador...”

5. Diseño metodológico

Para el desarrollo del presente trabajo se tomó como referencia la metodología presentada por el profesor Adolfo blanco en su libro formulación y evaluación de proyecto (2003), la cual propone que toda evaluación de proyectos comprende la realización de tres grandes estudios a saber: Estudio de mercado, estudio técnico y el estudio financiero.

Se presentará la información relevante al estudio de mercado, con la finalidad de documentar el origen de los datos que serán base para el desarrollo del estudio financiero.

Para llevar a cabo el estudio de mercado, se realizaron 450 encuestas a hombres y mujeres mayores de 18 años de todos los estratos socioeconómicos en la ciudad de Villavicencio, el tipo de estudio fue el Muestreo Aleatorio Simple (MAS) y polietápico. En la primera etapa se seleccionaron los barrios de Villavicencio que demostraron una baja demanda por los servicios de giros postales que presta la empresa, de igual forma, se tuvieron en cuenta aquellos donde decrecieron las ventas de ese servicio. En la segunda etapa se seleccionaron los lugares donde se ubican las personas a entrevistar, teniendo en cuenta la proximidad a los puntos de venta. La recolección de los datos se llevo a cabo en el mes de septiembre 2014.

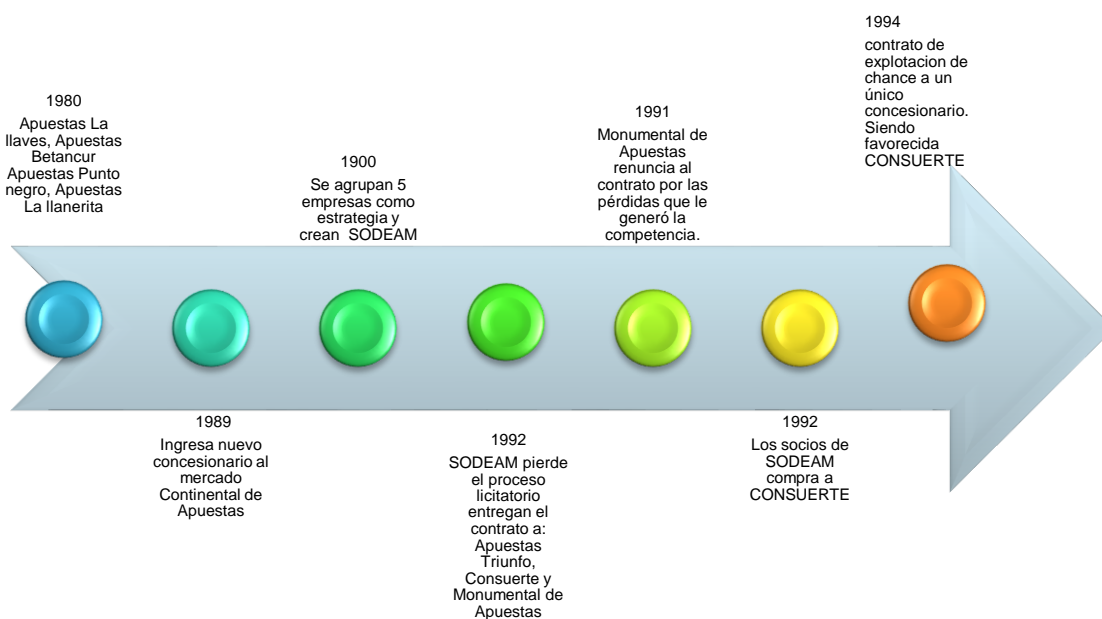
En la determinación de los costos se tomaron los estados financieros al cierre del año 2013 de la compañía aplicando la estructura de costos ABC para determinar los costos asociados al producto de giros postales.

6. Desarrollo

6.1. Historia De La Compañía

La sociedad empresarial del Meta de ahora en adelante CONSUERTE, es una empresa privada cuya actividad principal son las apuestas permanentes. Esta empresa nació de la fusión de 5 empresas dedicadas a esta actividad en el Departamento del Meta. Ver gráfica 1.

Gráfica 1. Historia de CONSUERTE en el departamento del Meta.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Amparados en la Ley 80 de 1993, denominada Ley de contratación de entidades estatales, la Lotería del Meta, decide para el proceso licitatorio de ese año entregar la explotación de las apuestas permanentes a un solo concesionario que reuniera las mejores garantías, siendo CONSUERTE la empresa quien gana la licitación.

Junto con la evolución del negocio, la compañía ha diversificado su portafolio de servicios, hoy en día las apuestas permanentes no es el eje central de la operación y es así como la junta directiva lo confirma para el año 2011 cuando decide cambiar su razón social de comercializadora nacional de juegos de suerte azar a Sociedad Empresarial del Meta, en la actualidad cuenta con 22 convenios que tiene cobertura en el departamento de Meta como lo evidencia la gráfica 2.

Gráfica 2 Mapa de cobertura en la red comercial y tecnológica de CONSUERTE



Fuente. CONSUERTE, 2014.

6.1.1. Estructura General

6.1.1.1. Misión.

Somos la red de multiservicios con mayor cobertura en el departamento del Meta generando mayor felicidad a nuestros clientes

6.1.1.2. Visión.

Ser la red multiservicios líder en el departamento del Meta con proyección nacional e internacional; la mejor opción para los clientes y valor excepcional para su grupo de interés.

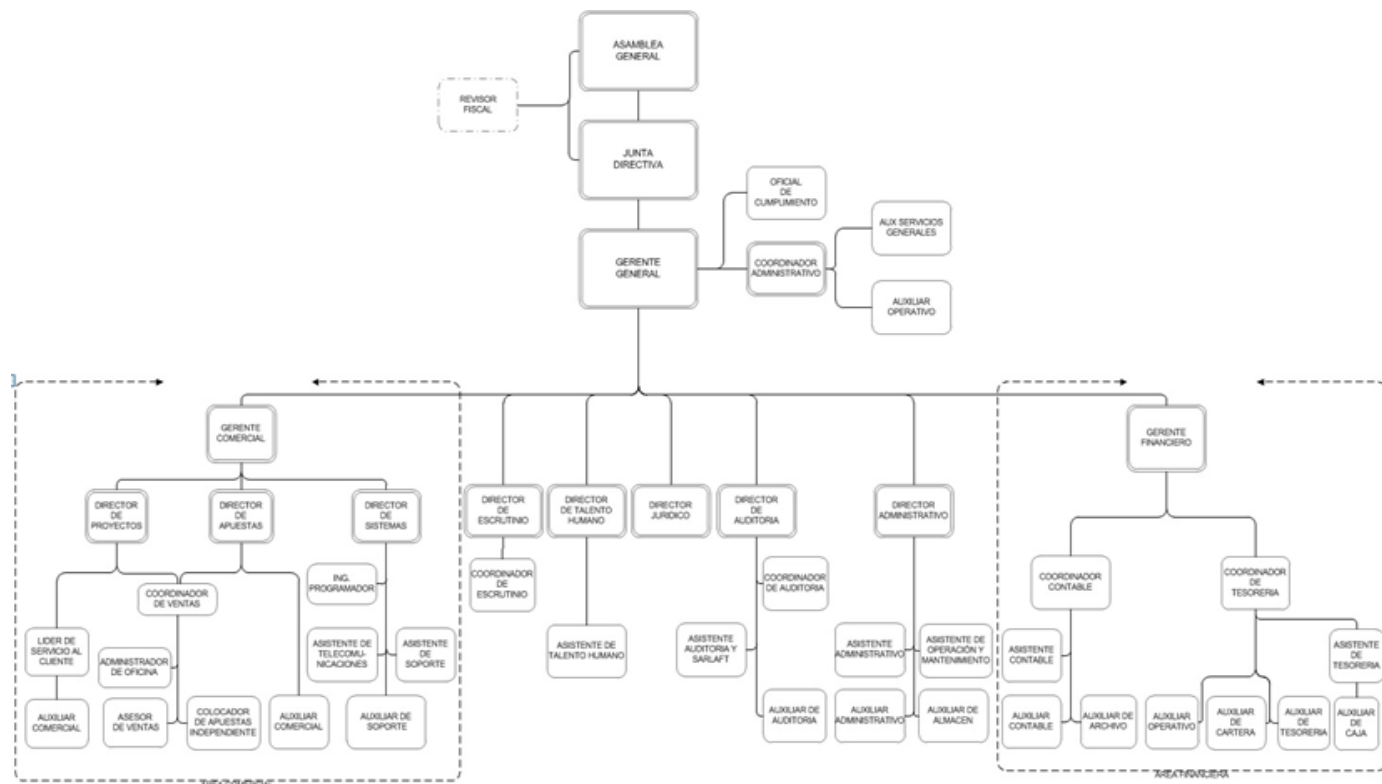
6.1.1.3. Organigrama de CONSUERTE S. A.

El organigrama de esta entidad está basado de acuerdo con criterios enfocados en la eficiencia y eficacia operativa y administrativa, permitiendo la claridad en su estructura tal como se observa en la gráfica 3, donde el hecho de corresponder a una Sociedad Anónima le exige el establecimiento de unos organismos claramente definidos.

La cabeza de la organización de CONSUERTE, es la Asamblea General la cual determina cómo estará compuesta la Junta Directiva. Conexo a la Junta Directiva está el Oficial de Cumplimiento y el Revisor Fiscal, quienes son las personas o entidades que establecen los procesos de vigilancia de las decisiones y operaciones que lleva la compañía.

De igual forma se encuentra el Gerente General, puente efectivo entre los trabajadores y la Asamblea General. Por el hecho de ser el representante legal, tiene en sus manos la responsabilidad del éxito y buen manejo de la organización.

Gráfica 3 Organigrama de CONSUERTE S. A.



Fuente: Informe de gestión (CONSUERTE, 2013)

6.2. Estudio de Mercado Análisis Interpretación De Resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación pretenden verificar la posibilidad real de penetración de la prestación del servicio de giros postales en el departamento del Meta determinando las posibilidades de éxito. El estudio abarca los siguientes aspectos principales:

- Análisis de Oferta del servicio
- Análisis de la Demanda del servicio
- Formación del precio
- Canales de comercialización

6.2.1. Análisis de Oferta del servicio

El mercado de la oferta de los giros en el país se encuentra clasificado de la siguiente manera:

- Los servicios de giros, que realiza a través de los puntos Vía Baloto que se encuentran vinculados al sistema financiero por intermedio del banco Colpatria y su operación se encuentra sujeta a la regulación establecida por la superintendencia financiera.
- Entre los giros postales nacionales, que normaliza la Comisión Reguladora De Comunicaciones (CRC) y sus operaciones se encuentran habilitada a la empresa 4-72 por parte del Ministerio de Tecnología de la Información y Comunicaciones; a partir de la habilitación para operar, la empresa dispone de canales para la prestación del servicio por parte de diferentes empresas encargadas de esta actividad. Ver Gráfica 4.

Tabla 3 Aliados a 4-72 en Colombia

Aliado	Datos Generales
Servicio Inmediato Nacional Ltda.	Teléfono: 01 8000 110105 Web: http://sin.com.co
Giros Invercosta S.A.	Teléfono: 01 8000 128877 Web: http://www.girosinvercosta.com.co
Giramos S.A.	Teléfono: 01 8000 939494 Web: http://www.giramos.com.co
Expreso Brasilia S.A.	Teléfono: 01 8000 518001 Web: http://www.expresobrasilia.com
Efecty World S.A.S	Teléfono: (1) 5966999 Web: http://www.mia.com.co
Copetran Ltda.	Teléfono: 01 8000 114164 Web: http://www.copetran.com.co
Colombiana de Giros y Servicios Ltda.	Teléfono: Teléfono: (4) 5121281 Web: http://www.colgiros.com
Supergiros S.A.	Teléfono: 01 8000 221321 Web: http://www.supergiros.com.co
Servigiros del pacifico S.A	Teléfono: (pbx): (2) 5585898 Web: http://www.gira.com.co
Envia colvanes S.A.S	Teléfono: (1) 4239666 Web: http://www.enviacolvanes.com.co
Transportes Rápido Ochoa S.A.	Teléfono: (4) 4417017 Web: http://www.rapidoochoa.com
Inter rapidísimo S.A	Teléfono (PBX): (1) 5605000 Web: http://www.interrapidísimo.com/
Circulante s.a.	Teléfono (1) 3689997
Pronticourier Express S.A.S	Teléfono (PBX): (5) 3360500 Web: : http://www.pronticourier.com.co/
Tranza S.A.S	Teléfono (1) 5895959 Web: http://www.movilred.co/
Red integradora s.a.s.	Teléfono: (1) 8052576 Web: http://redservi.co/

Fuente: Servicios Postales Nacionales S.A 4-72. 2014

De forma complementaria 4-72 cuenta con un número específico de oficinas propias destinadas a prestar el servicio de giros postales nacionales.

La información anterior permitió determinar la competencia de mercado focalizado en el departamento del Meta, tal como lo muestra la tabla 4.

Tabla 4 Competencia de operadores de giros portales en el departamento del Meta.

Municipio con presencia del operación giro postal	Servicio inmediato nacional Ltda.	Giramos S.A.	Copetran LTDA.	Consuete (aliado Supergiros)	Envia colvanes S.A.S.	Red integrador a S.A.S. (redservi)	Tranza S.A.S.	Inter rapidísimo S.A.
Total puntos por red	12	17	1	322	5	41	12	54
Acacias	x	x		x	x	x	x	x
Barranca de Upia				x		x		x
Cabuyaro				x		x		x
Castilla la nueva	x			x		x	x	x
Cubarral	x			x		x		x
Cumaral				x		x	x	x
El calvario				x		x		x
El castillo		x		x		x		x
El dorado				x		x		x
Fuente de oro				x		x		x
Granada – meta	x	x		x		x		x
Guamal meta		x		x		x	x	x
La macarena	x	x		x				
La Uribe				x		x		
Lejanías	x	x		x				x
Mapiripán				x				
Mesetas				x			x	x
Puerto concordia		x		x		x		x
Puerto gaitan	x			x		x		x
Puerto lleras	x			x		x		x
Puerto López				x		x	x	x
Puerto rico – meta	x	x		x		x		x
Restrepo	x	x		x		x		x
San carlos de guaroa				x		x		x
San juan de arama				x		x		x
San Martín		x		x		x	x	x
Villavicencio	x	x	x	x	x	x	x	x
Vistahermosa	x	x		x		x		x

Fuente: Consulado en la WEB de cada operado, 2014.

De la tabla anterior se puede inferir que la principal competencia por cobertura en el departamento del Meta, es Interrapidísimo que tiene presencia en 25 municipios, es decir el 89% de cobertura, seguido de Red servi con presencia 24 municipios con un 86% de cobertura total, mientras que Consuerte tiene cobertura del 100% de los municipios del departamento del Meta.

En cuanto a números de puntos de ventas Consuerte cuenta con 322 en el departamento del Meta, de los cuales en la ciudad de Villavicencio se encuentran 184 puntos de ventas, mientras que su principal competencia Interrapidísimos tiene 54 puntos de venta en el departamento del Meta, de los cuales en la ciudad de Villavicencio cuenta con 23 puntos de ventas, seguido de Red servi que tiene 41 puntos de venta en el departamento del Meta de los cuales 17 puntos de venta están ubicados en Villavicencio.

De acuerdo a lo anterior podemos observar que Consuerte gana mayor participación del mercado al contar con una gran cantidad de puntos de venta que llega a los diferentes barrios de los municipios de Meta, lo cual le genera una ventaja frente a la competencia.

6.2.3. Productos sustitutos

La sustitución de la demanda de los servicios de giros postales nacionales es la capacidad y disposición del consumidor a sustituir un servicio por otro en respuesta a un cambio en el precio relativamente. Es decir si se eleva el precio del servicio y ante la existencia de otro servicio alternativo, la respuesta del consumidor será la de dirigir su demanda hacia lo alternativo. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2010)

Las entidades bancarias y compañías de financiamiento comercial, por disposición mediante circular 026 de 2011 de superintendencia financiera les permiten prestar servicios semejantes a los giros postales nacionales dentro del territorio nacional, la forma como venden el

producto varía tal como se observa en la tabla 5. Productos sustitutos en giros postales. Este listado corresponde a la investigación realizada en las entidades financieras con presencia en el departamento del Meta.

Tabla 5 Productos sustitutos de los giros postales

Banco	Producto	Característica del producto	Canal	Fuente
Banco Av Villas	Banca móvil de AV Villas	Es un servicio que te permite realizar transacciones a cuentas de otros bancos, desde nuestros canales electrónicos u oficinas, para realizar pagos de tus obligaciones y en general para transferir dinero a cuentas propias o de terceros. No habla de giros permite enviar giros nacionales en su celular sin pagar por el envío, de una cuenta de ahorros o corriente de Davivienda a un celular registrado para este tipo de operaciones	Cajeros automaticos, corresponsal bancarios, centros de pagos, oficinas, agilizadores	https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/pie-pagina/recomendaciones-de-seguridad/banca-movil
Davivienda	Daviplata	Giros Bancolombia es un servicio que te permite como cliente enviar tu dinero de la manera más rápida y segura a través de la amplia red de sucursales en todo el país. Es un servicio, que te permite enviar y recibir dinero de forma inmediata y segura a nivel nacional y en tu ciudad desde el lugar mas cercano, mediante el uso de la	Corresponsales Bancarios DaviPlata - Puntored y en cualquiera de las oficinas del Banco Davivienda	https://daviplata.com/
Bancolombia	monedero electrónico		Oficinas	http://www.grupobancolombia.com/personal/necesidades/girosnacionales/
Colpatria	T- Giros		Red VIA BALOTO y CAJEROS AUTOMATICOS COLPATRIA.	https://www.colpatria.com/servicios.aspx
Banco agrario		Transferencia de fondos entre oficinas del Banco ubicadas en diferente p	Oficinas	http://www.bancoagrario.gov.co/ServiciosBancarios/Paginas/Giros.aspx
Giros y finanzas		Ofrece el envío de dinero entre oficinas de su red	Oficinas	https://www.girosyfinanzas.com/
Banco popular	Giro electronico	Transferencia de dineros a una persona natural o juridica para reclamar por caja en una plaza diferente, por el mismo usuario o un tercero.	Oficinas	https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/popular/inicio/banca-personal/servicios/giro-electronico/

Fuente. Sitios Web entidades, 2014

Las entidades financieras que ofrecen servicios de giros en el departamento del Meta, se encuentra con presencia en 12 municipios de los 29 que tiene el departamento lo que significa una cobertura del 41.4%.

6.2.4. Tarifas de los productos sustitutos

En cuanto a tarifas de comisiones de los giros a nivel nacional que prestan las entidades financieras no existe ninguna regulación aplicable a los servicios financieros a través de los cuales se presta el servicio de giros, se observa una variedad de precios que van desde los \$1.970 pesos hasta \$13.173 y cobros de comisión de acuerdo con el monto de dinero que se transfiere que oscila entre el 0.01% hasta el 4.

La siguiente tabla muestra las tarifas ofrecidas por las diferentes entidades financieras que tienen cobertura en el departamento del Meta.

Tabla 6 Tarifas de envíos de giros por entidad financiera

Banco	Producto	Monto del Giro	tarifas
Banco Av Villas	Banca móvil de AV Villas	Generacion de clave temporal retiro sin tarjeta	\$1.970 + IVA
Davivienda	Daviplata	$\geq \$ 20.000$ hasta \$ 1.848.000	\$3.500 deposito a Daviplata de otros terceros
Bancolombia	monedero electrónico	≤ 50.000	\$4.500 IVA incluido
		$> 50.000 \leq 150.000$	\$5.000 IVA incluido
		$> 150.000 \leq 500.000$	4.00% del Valor del Giro (Esta tarifa ya tiene incluido el IVA)
		> 500.000	3.00% del Valor del Giro (Esta tarifa ya tiene incluido el IVA)
		<div> <div>\$ 10.000 - \$ 50.000</div> <div>\$ 50.001 - \$ 100.000</div> <div>\$ 100.001 - \$ 150.000</div> <div>\$ 150.001 - \$ 200.000</div> <div>\$ 200.001 - \$ 250.000</div> <div>\$ 250.001 - \$ 500.000</div> </div>	<div> <div>\$ 4.500</div> <div>\$ 5.800</div> <div>\$ 7.300</div> <div>\$ 8.100</div> <div>\$ 9.300</div> <div>\$ 9.800</div> </div>
Colpatria	T- Giros		
Banco agrario	Giros	≤ 600.000 > 600.000	\$10.253 + IVA 1.30% + IVA
Banco popular	Giro electronico	No aplica	0.01% Minima \$13.173

Fuente. Sitios Web entidades, 2014

Como se observa en la tabla anterior, las entidades no tienen tarifas unificadas, el banco Colpatria T-giros es la única entidad que desagrega la tarifa de acuerdo a los montos, que fluctúa la colocación del giro desde \$10.000 hasta \$500.000 buscando la demanda del servicio.

Las entidades financieras tales como Bancolombia, Davivienda, Popular, Agrario y AV Villas, exhiben diversificación de comisiones diferenciadas dependiendo del valor y del servicio ofrecido por de cada una de ellas.

6.2.5. Análisis de demanda del servicio

Para determinar los posibles factores que influyen en la demanda del servicio, se tomó como base el trabajo realizado por Consuerte en el estudio de mercado para los giros postales captados en el municipio de Villavicencio, realizado en el mes de Septiembre del 2014.

6.2.6. Investigación de mercado de los giros en el departamento del Meta

6.2.6.1. Objetivo

Analizar el desempeño de los giros postales captados, para lo cual se aplica la encuesta en la ciudad de Villavicencio que corresponde al 49.5% en promedio del total de las operaciones del departamento del Meta y cuál es su comportamiento en el mercado actual.

Tipo de Estudio:	Muestreo Aleatorio Simple (MAS) y polietápico
Cobertura:	Departamento del Meta (Urbano y Rural)
Entrevistado:	Persona del hogar mayor de 18 años seleccionada al azar
Tipo de Entrevista:	Personal, cara a cara
Tamaño de la Muestra:	450 encuestas
Error Muestra:	1.8% con un nivel 95% de Confianza
Recolección:	Septiembre de 2014

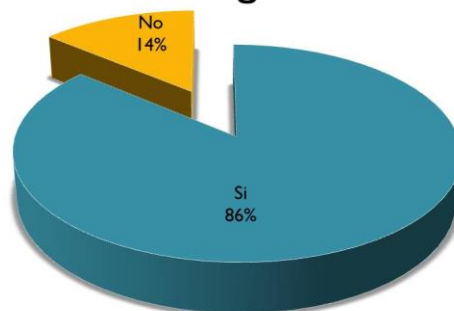
6.2.6.2. Resultado de la encuesta

Se observó que el 86% de las personas encuestadas han hecho uso de la red postal y/o financiera para enviar y recibir dinero, por su parte el 14% de los encuestados manifiestan no hacer uso del mismo debido a la ausencia de necesidad de este servicio y porque de manera aislada prefieren aspectos como la comodidad y facilidad que les representa la realización de transferencias bancarias. De acuerdo a la gráfica 5.

Según la Unidad de Inteligencia y Análisis Financiero (Portafolio, 2012) la frecuencia y los montos de los envíos asociados a giros postales de pago en Colombia han venido en aumento, pasando de mover cuatro billones de pesos en 2010 a ocho billones en el 2011. .

Gráfica 5 Recibo o envió de dinero en el departamento del Meta.

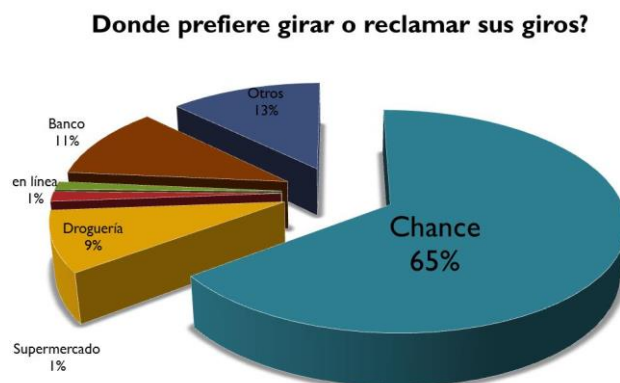
Ha recibido o enviado alguna vez un giro?



Fuente: Informe sobre índice de satisfacción al cliente CONSUERTE, 2014

Se observa que el 65% prefieren la red postal de las empresas de chance y prima sobre el uso de la red financiera con un 11%. Las principales razones para preferir la red postal y no las entidades financieras, giran en torno a la amplia cobertura de puntos de servicio que brinda Consuerte en todo el departamento, la inmediatez de la recepción del dinero, la poca tramitología, el precio y otros elementos asociados a los demás servicios que pueden adquirir al mismo tiempo en el punto de venta como pago de servicios públicos, recargas, juegos de suerte y azar entre otros. Gráfica 6.

Gráfica 6 Preferencia de la red para realizar un giro.



Fuente: Informe índice de satisfacción al cliente CONSUERTE, 2014

Respeto al monto tranzado, el estudio muestra que la cantidad más frecuente de los giros enviados al mes desde Villavicencio a otra ciudad del país fluctúan entre \$50.000 a \$500.000 con un 61% a su vez su costo máximo es de \$10.400 por flete, como lo muestra la gráfica 7. En concordancia con el Análisis del mercado relevante para el de giros postales nacionales el monto promedio de giros enviados en el país es de \$250.000 y el máximo es de \$12.000.000. (Comisión Reguladora de Comunicaciones, 2013)

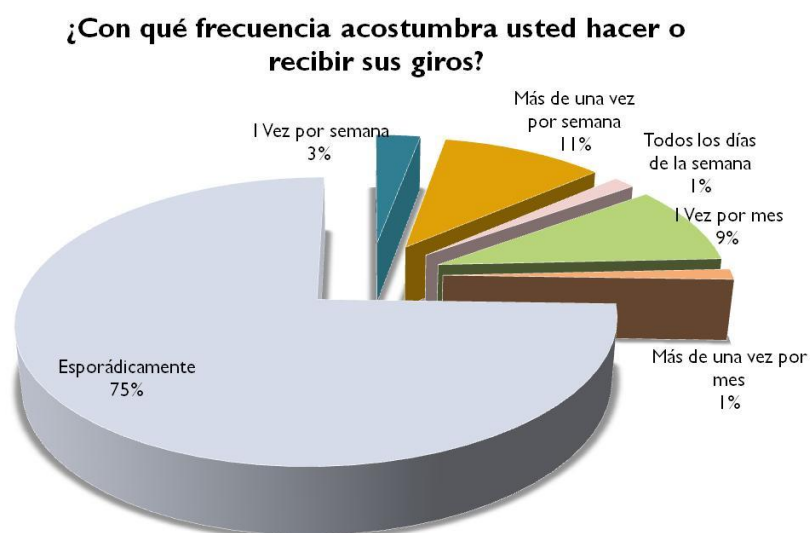
Gráfica 7 monto de giros enviado.



Fuente: Informe índice de satisfacción al cliente CONSUERTE, 2014

Como se observa el 75% afirma colocar un giro de manera esporádica desde la ciudad de Villavicencio, mientras que el 11% de las personas encuestadas en la ciudad Villavicencio realizan varias transacciones de giros postales una vez a la semana, seguido del 9% de quienes lo realizan un vez al mes. Gráfica 8.

Gráfica 8 Frecuencia con la que realiza una operación de giro en este lugar.



Fuente: Informe índice de satisfacción al cliente CONSUERTE, 2014

Esto tiene explicación de acuerdo a las cifras históricas de Consuerte que Villavicencio es una ciudad donde el 80% de los giros son recibidos para pago, así lo evidencia la encuesta, donde la colocación de los giros postales prevalece de manera esporádica, mientras que el comportamiento en los demás municipios del Meta los giros colocados representan un 70%.

6.2.7. Formación de precio

La tarifa en los montos a enviar está determinada por el operador oficial 4-72, por tanto la red Consuerte debe operar mediante la siguiente tabla:

Tabla 7 Montos a enviar y tarifas 4-72

Monto a enviar	Tarifa
\$ 1 a \$50.000	\$ 4,700
\$50.001 a \$100.000	\$ 6,000
\$100.000 a \$150.000	\$ 7,500
\$150.000 a \$200.000	\$ 8,300
\$200.001 a \$250.000	\$ 8,900
\$250.001 a \$300.000	\$ 9,400
\$300.001 a \$350.000	\$ 9,900
\$350.001 a \$400.000	\$ 10,400
\$400.000 en adelante	2.60% sobre el monto a enviar

Fuente: Servicios Postales Nacionales S.A 4-72. 2014

En cuanto al precio se puede observar que entre los aliados de la red de giros postales no hay competencia por precio, en vista que la tarifa es regulada por la empresa 4-72. En el mercado se encuentran los productos sustitutos de las entidades financieras y Colpatria es la entidad más competitiva en precio a los giros postales, con su producto T-giros operado a través de la red Gtech, tal como se observa en la tabla 8. Comparativo de precios giros postales y T-Giros Colpatria

Tabla 8 Comparativo de precios giros postal y T-giros Colpatria

Monto a enviar	Tarifa Giro postal	Tarifa T-Giros	%
\$ 1 a \$50.000	\$ 4,700	\$ 4,500	-4.4%
\$50.001 a \$100.000	\$ 6,000	\$ 5,800	-3.4%
\$100.000 a \$150.000	\$ 7,500	\$ 7,300	-2.7%
\$150.000 a \$200.000	\$ 8,300	\$ 8,100	-2.5%
\$200.001 a \$250.000	\$ 8,900	\$ 9,300	4.3%
\$250.001 a \$300.000	\$ 9,400	\$ 9,800	4.1%
\$300.001 a \$350.000	\$ 9,900	\$ 9,800	-1.0%
\$350.001 a \$400.000	\$ 10,400	\$ 9,800	-6.1%
\$400.000 en adelante	2.60%	NA	

El producto sustituto T-giros ofrece tarifas en un 6% por debajo de la tarifa del giro postal para montos entre \$350.000 a \$400.000, se observa que los giros postales son más competitivos en precio para montos entre \$200.001 a \$300.000, también se observa que T-giros como producto financiero solo está disponibles hasta el monto de \$400.000

6.2.8. Canal de distribución

El operador postal Oficial 4-72, cuenta con una amplia cobertura de puntos de venta a nivel nacional, constituyendo así una red con las siguientes características:

- 199 Puntos de venta directos
- 1.112 agencias postales
- 62 expendios particulares
- 535 expendios corporativos
- Más de 15.704 puntos con las redes aliadas para giros postales nacionales.

De las redes aliadas que son competencia directa de Supergiros con presencia en el departamento del Meta y por la cual opera Consuerte se encuentra Interapidísimo y Redservi. Actualmente Consuerte presta el servicio de Giros postales de forma directa a través de los puntos de ventas, los cuales comprende 322 puntos de venta, mientras que Redservi e Interapidísimo con 41 y 54 puntos respectivamente.

Tabla 9 Puntos de venta CONSUERTE y puntos de venta de los principales competidores

Municipio con presencia del Operación Giro postal	Consuerte (Aliado Supergiros)	Red integradora s.a.s. (REDSERVI)	Inter rapidísimo s.a.
<i><u>Total puntos por red</u></i>	<i><u>322</u></i>	<i><u>41</u></i>	<i><u>54</u></i>
Acacias	31	2	6
Barranca de upía	2	1	1
Cabuyaro	1	1	1
Castilla la nueva	1	1	1
Cubarral	1	1	1
Cumaral	6	1	2
El calvario	1	1	1
El castillo	1	1	1
El dorado	1	1	1
Fuente de oro	4	1	1
Granada - meta	26	1	8
Guamal meta	5	1	1
La macarena	1	0	0
La uribe	1	1	0
Lejanías	4	0	1
Mapiripán	1	0	0
Mesetas	1	0	1
Puerto concordia	2	1	1
Puerto gaitan	12	1	2
Puerto lleras	1	1	1
Puerto lópez	10	1	2
Puerto rico - meta	1	1	1
Restrepo	7	1	1
San carlos de guaroa	2	1	1
San juan de arama	1	1	1
San martín	10	1	1
Villavicencio	183	17	15
Vistahermosa	5	1	1

Fuente. Consuerte y pagina Web Operador, 2014.

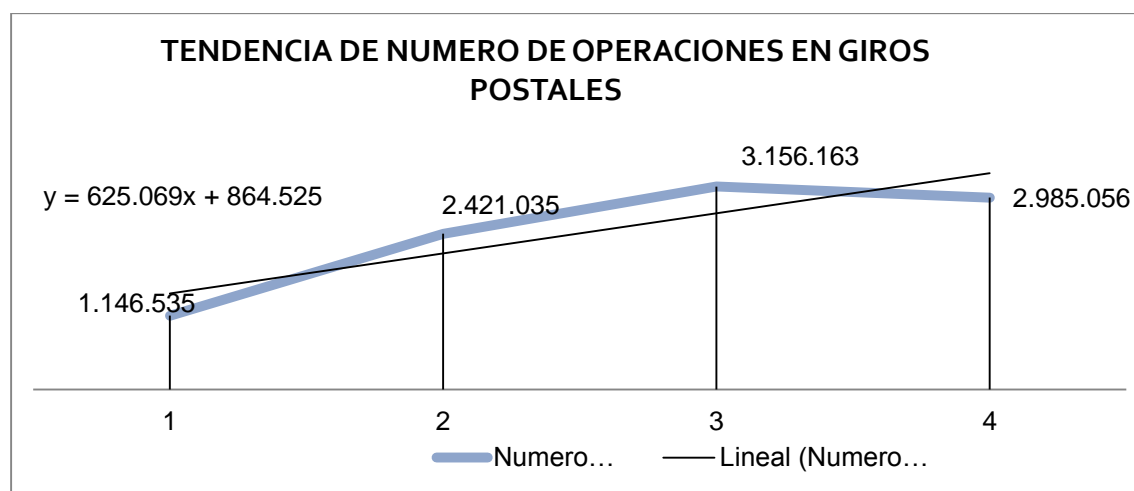
6.3. Estudio Financiero

6.3.1. Estructura del análisis financiero

6.3.1.1. Proyección de ingresos

Para proyectar la cantidad de operaciones tranzadas en giros postales, se tomó el número de operaciones de giros postales de los años 2012 al 2014 y se proyectó con el método de mínimos cuadrados. Ver gráfica 9.

Gráfica 9 Tendencia de Números de operaciones en giros postales



Fuente. Elaboración propia, 2014.

El decrecimiento en el número de operaciones que se observa en el año 2014 con relación al año inmediatamente anterior obedeció al conflicto interno entre el gremio de las apuestas permanentes a nivel nacional, que tuvo como consecuencia dejar de operar exclusivamente por Supergiros y se dividieron, las empresas de apuestas de Cundinamarca, Eje cafetero y Antioquia hicieron alianza comercial con la competencia Red Mía, esta división tuvo impacto negativo en las operaciones tranzadas en el departamento del Meta porque Consuerte continuaba operando con la red Supergiros y fue perdiendo participación en el mercado, finalizando el mes de agosto

del año 2014 se concertó nuevamente la unión nacional del gremio de apuestas y se concretó de nuevo la alianza con Supergiros, por tanto para los años 2015 y posteriores se proyecta un crecimiento lineal con la recuperación de la participación del mercado.

Por lo anterior, la proyección del número de operaciones por giros (Y) se calculo en una tendencia lineal con la siguiente ecuación:

$$Y = m x + b$$

Donde la ecuación es expresada de la siguiente manera:

$$m = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - \sum x \sum x}$$

$$b = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - \sum x \sum x}$$

Para reemplazar la formula es necesario previamente calcular XY & X2 como se observa en la tabla 10.

Tabla 10 Calculo de XY & X2

Año	Periodo (x)	Numero operaciones (Y)	Xy	x 2
2011	1	\$ 1,146,535	\$ 1,146,535	1
2012	2	\$ 2,421,035	\$ 4,842,070	4
2013	3	\$ 3,156,163	\$ 9,468,489	9
2014	4	\$ 2,985,056	\$ 11,940,224	16
Total	10	\$ 9,708,789	\$ 27,397,318	30

Aplicando la formula:

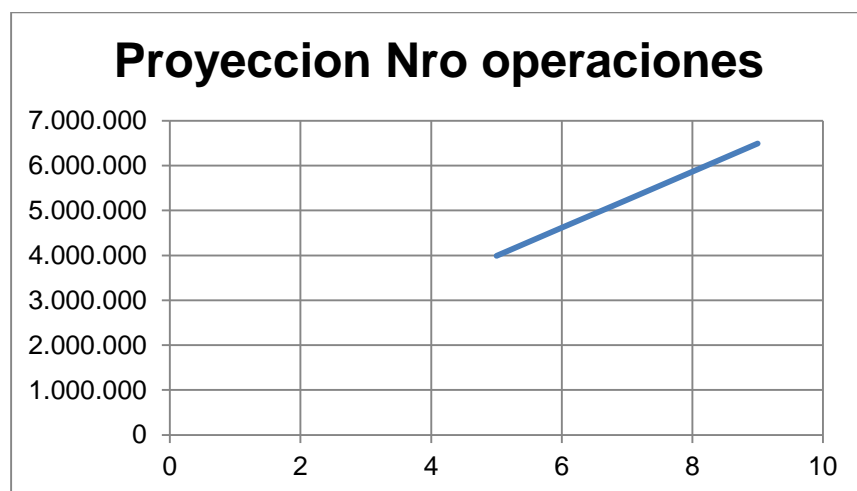
$$m = \frac{(4 * 27.397.318) - (10 * 9.708.789)}{(4 * 30) - (10 * 10)} = \frac{12.501.382}{20} = 625.069 \text{ Operaciones de Giros a tranzar por cada año proyectado.}$$

$$b = \frac{(9.708.709 * 30) - (10 * 27.397.318)}{(4 * 30) - (10 * 10)} = \frac{17.290.490}{20} = 864.525 \text{ Operaciones de giros que se tranzan fijo en cada año}$$

Por tanto la recta ajustada por mínimos cuadrados es $Y = 625.069 X + 864.525$.

Lo que quiere decir que la proyección del número de giros postales a trazar por año (Y), tiene una tendencia igual a 625.069 operaciones en giros postales multiplicado por cada año proyectado, más un crecimiento fijo anual que corresponde a 864.525 operaciones de giros. Con la anterior tendencia se proyectó el número de transacción de giros para los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019 tal como se observa en la gráfica 10.

Gráfica 10 Número de transacción de giros postales proyectadas por año



Año	No. operaciones
5	3,989,870
6	4,614,939
7	5,240,008
8	5,865,077
9	6,490,146

Fuente. Elaboración propia, 2014.

Calculado el número de transacciones de operaciones de giros postales se multiplica por el valor del flete promedio por transacción que es igual a \$7.500, el valor promedio del flete se baso en el análisis de los giros tranzados en la compañía de los últimos 3 años, del valor cobrado por concepto de flete a Consuete le corresponde el 42%. Ver tabla 11.

Tabla 11 Ingresos proyectados por Giros postales

Año	Proyección Nro. operaciones	Ingresos Por Giros postales
2015	3.989.870	\$ 12.568.090.500
2016	4.614.939	\$ 14.537.057.850
2017	5.240.008	\$ 16.506.025.200
2018	5.865.077	\$ 18.474.992.550
2019	6.490.146	\$ 20.443.959.900

6.3.1.2. Proyección de costos

Para realizar la proyección de los costos se tomó como base los estados financieros del año 2014 de la compañía y se determinaron los siguientes parámetros:

1. En costos directos de la operación de giros:
 - a. Comisión al vendedor el 7% sobre el ingreso por giros
 - b. Para calcular el consumo de papelería en los giros postales, se determinó que por transacción en promedio el consumo es de 35 cm de rollo bond 70 x 40, de acuerdo a las transacciones proyectadas el consumo de rollos bond es:

	2015	2016	2017	2018	2019
Numero Rollo	35,410	40,958	46,505	52,053	57,600

El valor de cada rollo bond por mejor cotización para el año 2015 es de \$682 antes de IVA con el proveedores DISPAPALES.

2. En los demás costos que la compañía incurre por la operación total del negocio y que no puede identificar directamente como costo asociado por la prestación de servicio de giros postales, se elaboraron los siguientes inductores:

Tabla 12 Lista de inductores en el calcular los costos por actividad

Inductores por producto	% Ingresos por producto	Operaciones por Producto (transacciones)	Tiempo operaciones por Transacción	Recaudo	Tiempo de Operación estimado
unidades	\$	Q	Tiempo	\$	Minutos
% Participación En Giros	16.3%	8.2%	6.1%	75.5%	23.5%

Fuente. Elaboración propia, 2014.

Los anteriores inductores se aplicaron de acuerdo al grupo de costos de la siguiente manera:

Tabla 13 Costos asociados al inductor

Nombre de la cuenta	Nombre del Inductor
Gastos de personal	% dedicación promedio por área
Arrendamientos	Tiempo de Operación estimado
Servicios	Tiempo de Operación estimado
Mantenimiento y reparaciones	Operaciones por Producto (transacciones)
Adecuación e instalación	Operaciones por Producto (transacciones)
Vigilancia	Recaudo
Seguros vehículos	Recaudo
Gastos diversos de operación	% Ingresos por producto
Gastos bancarios	Recaudo
Depreciación en vehículos	Recaudo
Depreciación activos diferentes a vehículos	% Ingresos por producto

Fuente. Elaboración propia, 2014.

Para el costo laboral administrativo, se llevó a cabo un cuestionario entre el personal administrativo que permite calcular el porcentaje de tiempo dedicado por cada área a la operación de giros. Ver anexo. Cuestionario.

La siguiente tabla es la tabulación del cuestionario aplicado, porcentajes que se multiplicara por el costo total de la nómina por áreas, para determinar el valor del costo laboral en la operación de giros postales.

Tabla 14 Porcentaje de tiempo dedicado por áreas a la operación de giros postales

Áreas	Cantidad Personas	% dedicación promedio por área
Administrativo	11	40%
Auditoria	6	5%
Comercial	52	25%
Escrutinio	2	0%
Financiera	21	40%
Gerencia	6	2%
Sistemas	8	7%
Talento humano	5	3%
Total personal administrativo	111	

Fuente. Elaboración propia. Año 2014.

- En impuestos nacionales y municipales se aplicaron las siguientes tasas:

Industria y comercio 0.6%

Impuesto de renta el 25%

Impuesto al CREE 9%.

- El IPC proyectado para el incremento anual de los costo del 4%.

6.3.1.3. *Estado de resultados proyectado a 5 años*

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO
CONSUERTE
(CIFRAS EN MILES)

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos					
Fletes en giros postales	12,568,091	14,537,058	16,506,025	18,474,993	20,443,960
Costos					
Comisiones	879,766	1,017,594	1,155,422	1,293,249	1,431,077
Papelería	24,150	29,050	32,985	36,920	40,855
Gastos de personal	1,093,453	1,137,191	1,182,679	1,229,986	1,279,185
Arrendamientos	501,798	521,870	542,745	564,455	587,033
Servicios	358,228	372,557	387,459	402,958	419,076
Mantenimiento y reparaciones	32,089	33,373	34,708	36,096	37,540
Adecuación e instalación	24,007	24,967	25,966	27,005	28,085
Vigilancia	325,637	338,663	352,209	366,298	380,949
Seguros vehículos	11,799	12,271	12,761	13,272	13,803
Gastos diversos de operación	154,178	160,345	166,759	173,429	180,366
Gastos bancarios	28,678	29,825	31,018	32,259	33,549
Utilidad bruta	9,134,307	10,859,351	12,581,314	14,299,066	16,012,441
Depreciación	108,389	108,389	108,389	108,389	108,389
Utilidad antes de impuestos	9,025,918	10,750,962	12,472,925	14,190,677	15,904,052
Impuesto renta	2,256,480	2,687,741	3,118,231	3,547,669	3,976,013
Impuesto cree	812,333	967,587	1,122,563	1,277,161	1,431,365
Impuesto industria y comercio	75,409	87,222	99,036	110,850	122,664
Utilidad neta	5,881,697	7,008,413	8,133,094	9,254,997	10,374,011

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6.3.1.4. *Flujo de efectivo proyectado a 5 años*

La compañía realizó las siguientes inversiones asociadas al convenio de la prestación del servicio de los giros postales, datos tomados de los estados financieros al corte 31 de diciembre 2014:

1. Adquiere 5 camionetas para el transporte de dinero por un costo total de \$519.101.500 que corresponden a:

Toyota RMV 524	\$	124,930,000
Toyota RMW 121	\$	131,274,000
Mazda DBI 122	\$	49,184,000
Toyota HEZ 328	\$	126,753,000
Toyota HXT 007	\$	86,960,500

2. La inversión en torres de telecomunicaciones y equipos de cómputo asciende al valor de \$7.006.511.000, para determinar el valor de la inversión que le corresponde al convenio de los giros postales se aplicó el inductor tiempo de operación estimado, por tanto el costo de la red tecnológica de acuerdo al tiempo de utilización en giros postales corresponde al valor de \$1.660.000.000.
3. Consuerte adquiere 6,19 puntos de acciones de la empresa Supergiros, como socio le garantiza una distribución del ingreso por fletes del 42% a valor de \$500.000.000 cada punto, los cuales se cancelará a 30 cuotas a partir del 01 de Enero de 2015. Valor anual \$1.238.000.000
4. La base diaria para la operación de giros asciende a la suma de \$300.000.000, tomada del comportamiento de pagos diarios de los últimos 3 meses del año 2014.

**FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO
CONSUERTE
(CIFRAS EN MILES)**

Flujo de caja Libre		2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad Neta		5,881,697	7,008,413	8,133,094	9,254,997	10,374,011
+ Depreciaciones		108,389	108,389	108,389	108,389	108,389
= Generación Interna de Fondos		5,990,086	7,116,802	8,241,483	9,363,386	10,482,400
+/- Inversión Incremento Activos Fijos	3.417.101	1.238.000	1.238.000			
+/- Inversión Capital de Trabajo	350,000					
+ Valor Terminal						683,420
- Impuesto ganancia ocasional						136,684
Flujo De Caja Libre	(3,417,102)	4,752,086	5,878,802	8,241,483	9,363,386	11,029,136
TIO	30%					
Valor presente Flujos	\$ 17.134.124					
TIR	162%					
TIRM	63%					

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El valor presente neto, es un indicador de rentabilidad que iguala en el periodo cero los flujos de caja, descontados de acuerdo con el costo de capital del inversionista, con el de los egresos.

La fórmula es:

$$\sum_{t=1}^n \frac{(FdeC)_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Dónde:

$(FdeC)_t$ es el flujo de caja neto en cada periodo

i es el costo promedio ponderado de capital

I_0 es la inversión inicial

Si el $VPN > 0$ la evaluación financiera es positiva, dando lugar a que el proyecto se adelante.

Si el $VPN < 0$ el proyecto no debe adelantarse

Si el $VPN = 0$ es indiferente para el inversionista adelantar esta u otra alternativa de similar riesgo.

Las inversiones realizadas hasta la fecha en la prestación de giros postales, el VPN descontado de acuerdo con el costo promedio ponderado de capital fue de \$ 17.134.124 lo cual indica claramente que el proyecto es viable y debe continuarse.

6.3.1.5. Simulación del VPN del proyecto en un escenario pésimo

Se trabajó con las siguientes variables que pueden generar incertidumbre.

- Por cambio de normatividad en el precio regulado por fletes en giros postales, los precios actuales tengan una disminución del 20%, el valor del flete pasaría de \$7.500 a \$6.000
- La compañía pierde participación en el mercado por la competencia bancaria, por tanto la proyección para los años siguientes es decreciente en un 30% en el número de transacciones.

**FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO
CONSUERTE
(CIFRAS EN MILES)**

Flujo de caja Libre		2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad Neta		2,523,349	3,124,060	3,722,626	4,318,414	4,911,313
+ Depreciaciones		108,389	108,389	108,389	108,389	108,389
= Generación Interna de Fondos		2,631,738	3,232,449	3,831,015	4,426,803	5,019,702
+/- Inversión						
Incremento Activos Fijos	(3,417,102)	(1,238,000)	(1,238,000)			
+/- Inversión Capital de Trabajo	(350,000)					
+ Valor Terminal						683,420
- Impuesto ganancia ocasional						136,684
Flujo De Caja Libre	(3,417,102)	1,393,738	1,994,449	3,831,015	4,426,803	5,566,438
TIO		30%				
Valor presente de los Flujos		\$ 7,045,152				
TIR		66%				
TIRM		38%				

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El VPN descontado de acuerdo con el costo promedio ponderado de capital fue de \$7.045.152 es un escenario pésimo, sigue siendo un proyecto rentable por tanto es viable y debe continuarse.

6.4. Continuidad de la alianza comercial entre CONSUERTE y SUPERGIROS

El convenio de colaboración empresarial entre Consuerte y Supergiros tal como observó en la proyección financiera es muy rentable incluso llevado a un escenario pésimo, básicamente se debe a la reducción de costos e incremento de ingresos por la alianza entre las dos empresas, una colocando el producto y otra la infraestructura.

Con esta alianza Consuerte logró generar ingresos adicionales, incurriendo únicamente en costos directos y para Supergiros significa ganar participación en el mercado y ser más competitiva al tener cobertura del 100% en el departamento del Meta, claramente significa mayores ingresos sin incurrir en costos de inversión.

Los posibles riesgos en la continuidad de la alianza que se identificaron basados en este trabajo son:

- El productos de los giros postales son de explotación única del Estado a través del Ministerio de Tecnología de la información y las comunicaciones y quien suscribe contrato estatal con una entidad privada para conceder los derechos y mediante la resolución 1349 del 20 de junio 2014 se habilitó a Servicios Postales Nacionales S.A (SPN) para la prestación de servicios postal de pago nacional definido en el numeral 2.2.1 art 3 de la ley 1369 de 2009 y en la modalidad exclusiva de giros nacionales por un termino de diez (10) años, contados a partir de la resolución. A su vez Servicios Postales Nacionales S.A suscribe contrato con diferentes operadores, en el caso de Supergiros obtuvo contrato con SPN por un término de 10 años. Supergiros suscribe contrato con Consuerte por un periodo igual al que ha sido facultado como operador de SPN. El riesgo latente que tiene Consuerte es que no puede asegurar la continuidad del servicio, al no

tener el contrato directo con Estado, está sujeto al cumplimiento contractual de todos los operadores de Servicios Postales Nacionales S.A.

- Como se observó en el estudio de mercado una de las principales razones del incremento de la demanda del servicio de los giros postales obedece al precio, el cual está regulado por el Estado. El riesgo latente está en el cambio normativo que regula el precio, ante un incremento significado en el precio pierde cuota del mercado y los productos sustitutos ganan participación. Si el precio incrementa entre el 30% y 42% del precio actual de los giros postales los usuarios no seguirían haciendo uso del servicio. Comisión de regulación de comunicaciones (2013)
- Los giros postales es el segundo producto que más rentabilidad le genera a Consuerte, por lo cual la compañía ha venido y seguirá realizando una serie de inversiones tecnológicas para el mejoramiento del servicio en los puntos y ampliar cobertura en barrios, esta inversión significa aumentar los costos de mantenimiento de la red tecnológica (replicas, mantenimientos de servidores, sharplex, afinamiento de bases de datos, monitoreo de la red de telecomunicaciones, mantenimiento en torres de telecomunicaciones Etc.) los cuales se convierte en costos fijos, lo que directamente coloca en riesgo la rentabilidad del producto principal de la empresa que son los juegos de suerte y azar si se da una terminación del contrato de los giros postales.
- El 53% de las operaciones en giros en el departamento del Meta corresponden a giros recibidos y de los cuales el 60% se originan en los municipios alejados, como: la Uribe, Surimena, Cristalina, Rubiales etc. Prestar el servicio en estos municipios ponen en riesgo el efectivo por la dificultad de transportar este dinero y es más vulnerable a hurtos.

Así mismo se observa que algunos puntos de Villavicencio recaudan altas sumas de efectivo en el día por los giros recibidos, lo cual ha incrementado los hurtos y auto robos siendo tentativo para el vendedor.

- Por último un riesgo normativo, ante una posible regulación en materia tributaria que se grave con IVA la intermediación de los giros postales que se realizan entre operadores, lo que conlleva a una disminución del 16% de los ingresos.

7. Conclusiones

La evaluación financiera del proyecto es ampliamente favorable, como puede verse en el estudio respectivo, reporta utilidades anuales por encima de \$5.000 Millones en el primer año de proyección hasta de \$10.000 Millones al final del 5° año. La proyección de ingresos se soporta en el número de operaciones realizadas, donde se planeó de manera creciente basado en la tendencia del número de operaciones tranzadas en los últimos 4 años por la compañía.

De acuerdo al estudio de mercado se encontró que los factores que inciden en el alto tráfico de los giros postales obedece a los municipios donde aún no existe presencia bancaria y los productos sustitos son de alto costo y tramites dispendiosos, al ser el único operador en el Meta de la red Supergiros soporta completamente las proyecciones estimadas, aun planteando la proyección en un escenario pésimo en los 5 años el proyecto sigue siendo rentable con utilidades por encima de los \$2.000 Millones anuales y un retorno de inversión del 66%.

En el estudio de la demanda se evidenció que las principales causas por las cuales los usuarios prefieren hacer uso del servicio de giros postales obedecen a la cobertura, inmediatez, servicio y precio. Siendo el precio una variable que influye significativamente en la dinámica del mercado de los giros postales ya que es una tarifa que está por debajo de todas las entidades financieras y que permita accesibilidad a los estratos 2 y 3.

También se observa con la información histórica de la empresa que los municipios del Meta más apartados y de difícil acceso en cuanto a infraestructura y servicios, presenta una mayor demanda de los giros postales, la demanda obedece a las actividades económicas como: ganadería y petróleo, así como falta de la presencia bancaria con productos sustitutos.

En conclusión el presente proyecto es factible y ampliamente ventajoso para el accionista, con un tasa interna de retorno modificada al 63% y la probabilidad de que sea rentable es del 100%, este servicio es un aprovechamiento a la red comercial y tecnología instalada para la comercialización de las apuestas permanentes, por tanto los costos de la red bajan con cada nuevo convenio, como en este caso el de giros postales.

Recomendaciones

De acuerdo a la información suministrada en el estudio financiero en el escenario pesimista, la prestación del servicio de los giros postales tienen una rentabilidad del 38%, tasa que sigue estando por encima a la esperada por los accionistas, por tanto se recomienda continuar con las inversiones directas a la prestación del servicio de giros postales a fin de ganar cuota del mercado, entre ellas crear puntos de servicios especializados donde se de prioridad al cliente de giros postales y mejoramiento de la imagen corporativa en los puntos de ventas.

Como se evidenció en el presente trabajo adicional a la rentabilidad que la compañía está generando por las transacciones de los giros postales, está contribuyendo al crecimiento económico en poblaciones donde se encuentra totalmente desbancarizados y están aislado en infraestructura y servicio por parte del gobierno, por tanto la recomendación es que se trabaje en un proyecto de responsabilidad social en esas zonas que a su vez está encaminado a maximizar el valor de la empresa.

Anexos

Encuesta Producto Giros

¿Ha recibido o enviado alguna vez un giro?

Si ___ No___

En caso de su respuesta ser afirmativa continúe con el cuestionario. De lo contrario continúe con la siguiente etapa del cuestionario.

Dígame por favor ¿Con qué frecuencia acostumbra usted hacer o recibir sus giros?

1 Vez por semana___ Más de una vez por semana___ Todos los días de la semana___

1 Vez por mes ___ Más de una vez por mes___ Esporádicamente___

¿Cuánto dinero diría usted que gira al mes?

De \$0 a \$50.000 ___ De \$50.000 a \$500.000___ Más de \$500.000___

No sabe / no responde ___ Otro___ Cuanto_____

¿Donde prefiere girar o reclamar sus giros?

Chance ___ Droguería ___ Supermercado ___ en línea ___

Banco ___ Otros ___

¿Sabe usted si en Consuerte se pueden hacer giros?

Si ___ No___

¿Sabe usted a que partes del país?

Todo el país ___ Algunas partes del país ___ Solo el Meta ____

Sabe usted donde se pueden cobrar los giros que usted envía desde Consuerte?

Si ___ No___

Alguna vez ha enviado o reclamado un giro en Consuerte?

Si ___ No___

En caso de su respuesta sea afirmativa, continúe con la siguiente pregunta del cuestionario. De lo contrario muchas gracias por su colaboración en esta etapa y por favor pase a la siguiente.

¿Continúo siendo cliente de este producto en nuestra empresa?

Si ___ No ___ ¿Por qué? Tiempo ___ Ubicación
puntos de venta___ Atención ___
No sabe / No responde ___ otro ___ ¿Cual?

En caso de su respuesta hubiese sido negativa continúe con la siguiente pregunta del cuestionario. De lo contrario muchas gracias por su colaboración en esta etapa y por favor pase a la siguiente.

¿Porque no?

Tiempo ___ Ubicación puntos de venta___ Atención ___ No sabe / No
responde ___
desinformación___ otro ___ ¿Cual?

Cuestionario para determinar el porcentaje de tiempo dedicación en las actividades de giros

El siguiente cuestionario se realizó al personal administrativo para determinar el porcentaje de dedicación en los productos de giros.

Nombre	Descripción	% Dedica cion
Gestionar la estrategia	Definir y asegurar el cumplimiento de los lineamientos estratégicos corporativos a corto, mediano y largo plazo	
Gestionar la actividad comercial	Definir e implementar estrategias comerciales , con el fin de incrementar el nivel de venta de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente	
Gestionar la logística del servicio	Determinar los recursos y herramientas necesarias para la venta de los productos, para cumplir con el objetivo social de la organización de manera óptima y eficiente	
Gestionar el abastecimiento y el Mantenimiento	Suministrar todos los recursos materiales, obras y servicios requeridos para la operación de la empresa, garantizando la seguridad y la óptima conservación de los mismos.	
Administrar potencial humano	Fortalecer el desarrollo integral del potencial humano que conduzca al mejoramiento organizacional.	
Administrar recursos financieros	Administrar los recursos financieros de la empresa, suministrando información oportuna y veraz que sirva de base para la toma de decisiones	
Gestionar el mejoramiento y la normatividad	Garantizar el funcionamiento del sistema de gestión de calidad de la Empresa a través de la implementación del mejoramiento continuo del mismo	
Administrar tecnologías de información	Garantizar la oportunidad, disponibilidad y confiabilidad del servicio de informática de acuerdo con los parámetros ofrecidos	
Evaluar y controlar el funcionamiento de la entidad		
Cumplimiento (Gestionar el control de riesgos y la prevención del lavado de activos y financiación del Terrorismo)		

Estado de resultado Por Ingreso Supergiros

Consuerte S.A
Año que terminó el 31 de diciembre 2014
(Expresados en Miles Pesos Colombianos)

	2014
Ingreso Fletes giros postales	\$ 10.641.278
Costo	
Comisiones Vendedores	\$ 744.889
Papelería	\$ 221.326
Gastos de personal	\$ 1.051.397
Arrendamientos	\$ 482.498
Servicios	\$ 344.450
Mantenimiento y reparaciones	\$ 30.855
Adecuación e instalación	\$ 23.083
Vigilancia	\$ 313.112
Seguros vehículos	\$ 11.344
Gastos diversos de operación	\$ 148.247
Gastos bancarios	\$ 27.575
utilidad bruta	\$ 7.242.497
Depreciación	\$ 108.388
Utilidad antes de Impuestos	\$ 7.134.107
Impuesto Renta	\$ 2.432.564
Impuesto CREE	\$ 642.069
Impuesto Industria y comercio	\$ 63.847
Utilidad Neta	\$ 3.995.625

Referencias

- Anderson, J. y Narus, J. (1990): “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm WorkingPartnerships”, Journal of Marketing, Vol.54, January, pp. 42-58.
- Arenas Gaitán & García Cruz, 2007, Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época; núm. 1 (2007): Páginas: 73 – 89, recuperado de <http://www.revistaselectronicas,ujaen.es/index.php/REE/issue/archive>
- Arrubla, J. (2005). Contratos Mercantiles. Tomo II. Colombia. Editorial Biblioteca Jurídica Diké.
- Bejarano, 2010, Alianzas estratégicas para vender más, Managers Magazine recuperado de <http://www.managersmagazine.com/index.php/2010/10/alianzas-estrategicas-para-vender-mas>
- Consuerte 2013, Sociedad empresarial del Meta Informes de gestión.
- Corte Suprema De Justicia. Gaceta Judicial No. XXVL Mayo 31 de 1938.
- Corte Suprema De Justicia. Gaceta Judicial No. XLIII Marzo 24 de 1936.

Comisión de regulación de comunicaciones (2013), Análisis del mercado relevante para el de giros postales nacionales (1), pagina 45. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/240189496/2013-02-04-DocumentoPreparatorio>

Comisión de Regulación de Comunicaciones (2010), Análisis preliminar del mercado postal en Colombia. Recuperado de https://www.crcm.gov.co/recursos_user/servicios%20postales/Analisis_Preliminar_Mercado_Postal.pdf

Day, G.S. (1995): “Advantageous Alliances”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.23, nº 4, pp. 297-300.

Eisenhardt & Schoonhoven, 1996, Resource-based view of strategic Alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms; Vol 7 Paginas 136 a 150. Recuperado de <http://www.pubsonline.informas.org/doi/abs/10.1287/orsc7.2.136?journalCode=orssc>

El Colombiano S.A & cia S.C.A ,2013, Alianzas estratégicas que buscan desarrollo, recuperado de http://www.elcolombiano.com/alanzas_estrategicas_que_buscan_desarrollo_FEEC_239518

El congreso de Colombia, ley 1369 del 30 de diciembre 2009, Por medio de la cual se establece el régimen de los servicios postales y se dictan otras disposiciones.

Gulati, R. 1998, Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), páginas 293-317.

Harvard business school, 1995, página-259

Ley 80 (1993) . Numeral 2 , Artículo 40.

Portafolio, 2013, alianzas estratégica, la clave para pavco, recuperado de
<http://www.m.portafolio.co/negocios/alianzas-estrategicas-la-clave-pavco>

Portafolio 2012, <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/giros-postales-duplican-el-valor-envios-dinero>. Consultado el18/09/2012

Supergiros 2014, Historia, recuperado de <https://www.supergiros.com.co/content/historia>

Zaldivar, E. (1986). Contratos de Colaboración Empresaria. II Edición. Argentina.